

<b>Zeitschrift:</b>	Mitteilungen über Textilindustrie : schweizerische Fachschrift für die gesamte Textilindustrie
<b>Herausgeber:</b>	Verein Ehemaliger Textilfachschüler Zürich und Angehöriger der Textilindustrie
<b>Band:</b>	76 (1969)
<b>Heft:</b>	1
<b>Rubrik:</b>	Betriebswirtschaftliches Repetitorium

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 25.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

halb des gleichen Berufes, die Verfahren, die maschinellen, die technischen, die organisatorischen Voraussetzungen ändern sich oft derart schnell, dass eben nur ein sehr beweglicher und keinesfalls sehr festgefahrener junger Geist mitkommt. Es gibt viel mehr solche jungen Leute als wir glauben; wir müssen sie nur richtig anpacken. Aus den meisten ist mehr herauszuholen als wir ahnen.

Ein pädagogischer Prozess wäre somit vorhanden, wenn der Schüler oder der Untergebene lernen könnte, das Problem in seiner Art auf das beste zu lösen und er den Entscheidungsprozess als Intelligenzverstärkend und ihn selber nach seinem Willen formend vollziehen dürfte.

Vor bald 200 Jahren schrieb Mendelssohn an Kant: Die Worte Aufklärung, Kultur, Bildung sind in unserer Sprache noch neue Ankömmlinge. Sie gehören vorderhand nur zur Büchersprache. Der gemeine Haufe versteht sie kaum. — Wenn wir diese Worte hören und sie uns als Erwachsene heute überlegen, müssen wir uns beschämt eingestehen, dass sie — etwas abgeschwächt, aber im Grundtenor berechtigt — wohl gerade so gut auch 1968 geschrieben worden sein könnten; denn wir kränken immer noch an der Zeit, da bei uns in der Schule als höchste Intelligenzprüfung das Kopfrechnen stand. Der beste Kopfrechner galt als das Genie der Klasse. Heute kann jedes Kind am Post- oder am Bankschalter die eleganten Maschinen sehen, mit denen man viel genauer und zuverlässiger rechnen kann. So ist diese an sich sehr nützliche Tätigkeit, das Rechnen, als so wichtig erachtet worden, dass das Musische, Künstlerische, Aesthetische viel zu kurz kam, z. B. die Sprache, das schöne Sprechen und die Aufmerksamkeit dafür.

In dieser Hinsicht sind wir leider ein sehr unterentwickeltes Land. Wir helfen zwar den unterentwickelten Ländern sehr schön in der Viehzucht, in der Käsefabrikation, was sehr nützlich sein kann, aber wir sollten nicht vergessen, dass wir leider bei uns auch einiges Unterentwickeltes zu berücksichtigen haben.

In ungebrochenem Glauben an unsere heutige umstrittene Jugend möchte ich unsere Skizzen und Ueberlegungen mit der Aufmunterung abschliessen: Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!

## Betriebswirtschaftliches Repetitorium

### Die Unternehmungsplanung

Anton U. Trinkler

#### Anmerkung der Redaktion:

Mit dem neuen Jahrgang unserer «Textilindustrie» beginnen wir eine regelmässig monatlich erscheinende Artikelserie unter dem Haupttitel «Betriebswirtschaftliches Repetitorium». Der Bedeutung betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse im Hinblick auf eine rationale, zielbewusste Unternehmungsführung Rechnung tragend, möchten wir allen an neuzeitlichen Managementfragen interessierten Lesern vermehrten Einblick verschaffen in theoretische und praktische Probleme der heutigen Betriebswirtschaft. Auf Grund seiner Verbundenheit mit der Praxis und seiner Erfahrungen aus der Lehrtätigkeit bemüht sich der Verfasser dieser Rubrik um eine transparente, leicht verständliche Interpretation mit der Zielsetzung, dass über eine kontinuierliche Publikation betriebswirtschaftlicher Grundlagen und aktueller Unternehmungsfragen vor allem auch im bisher rein technisch geprägten Kader das Verständnis für die gesamtbetrieblichen Zusammenhänge

gefördert wird. Ein nicht zu unterschätzender Nebeneffekt dürfte die Verminderung der landläufig bekannten Friktionen zwischen führungsmässigen kaufmännischen und technischen Betriebsteilen sein. Sparmassnahmen kann nur der realisieren, der die Kosten kennt und die Möglichkeiten, diese zu vermindern. Sofern dies nicht der Fall ist, kann und darf er vernunftsgemäss auch nicht zur Rechenschaft gezogen werden. Unsere Artikel bezwecken somit auch die allgemeine Verbreitung des Kostendenkens im Betrieb. Möglicherweise erwächst daraus ein vielenorts mangelndes «penser-patron», das durch die Motivierung des individuellen Einsatzes über die verbesserte betriebliche Gesamtleistung unserer Branche zu einer gerechten ertragsfähigen Preisgestaltung führen kann.

«Nachdenken ist der billigste Betriebsstoff» lautet ein Slogan der Rationalisierung. So trivial diese Aussage tönt, so schwierig ist deren Verwirklichung; denn zwei Bedingungen stellen sich ständig unserem oftmals so lauthals gepriesenen rationalen Verhalten entgegen: die Fähigkeit des kreativen Denkens und unser Unvermögen, sich die Zeit zum Nachdenken zu nehmen. Wenn wir uns indessen über den eigentlichen Sinn der Managementaufgaben bewusst werden, stellen wir fest, dass wir erst in zweiter Linie Spinner, Weber oder Wirker, sondern primär Unternehmer sind, deren Grundaufgabe es bleibt, das anvertraute Kapital zu erhalten und möglichst zu vermehren (erwerbswirtschaftliches Prinzip). Das betriebswirtschaftliche Instrument, diese sehr schwierige Zielsetzung unter den gegenwärtigen Bedingungen einer wachsenden Komplexität des wirtschaftlichen Lebens und der rapiden technischen Entwicklung weniger gefühlsmässig als vielmehr belegt und überdacht zu verwirklichen, ist die *Unternehmungsplanung*.

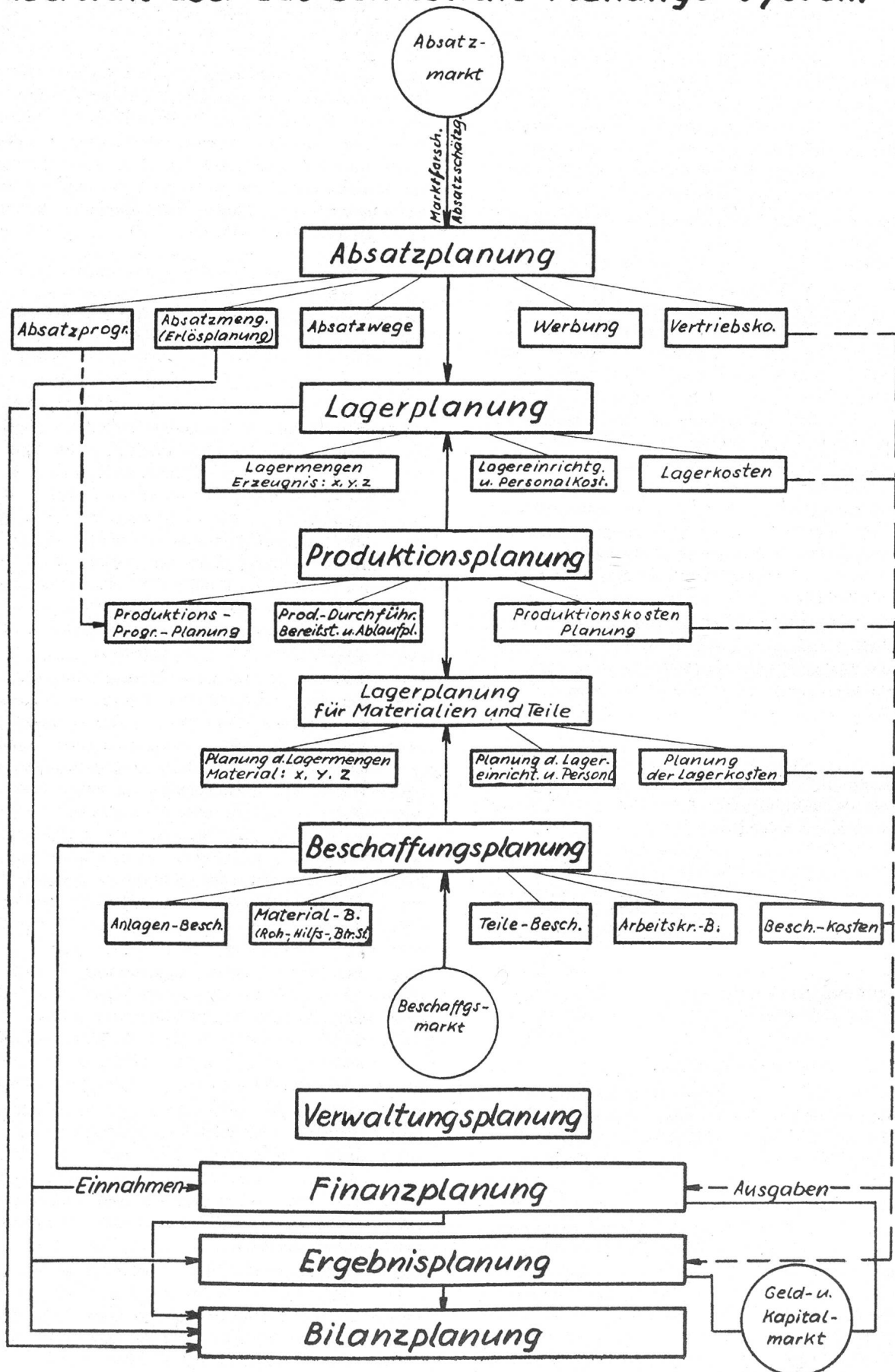
Wir stellen in unserem beruflichen Einsatz immer wieder fest, dass einer umfassenden Unternehmungsplanung als Inbegriff aller Detailplanungen in den verschiedenen Bereichen der betrieblichen Tätigkeit zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Eine solche integrierte Unternehmungsplanung wird aber insbesondere im textilindustriellen Bereich mehr und mehr zu einer unerlässlichen Voraussetzung langfristig erfolgreicher Tätigkeit. Eine auf die Eigenheiten und Bedürfnisse der Unternehmung abgestimmte Gesamtplanung ist ein zweckmässiges und unerlässliches Hilfsmittel der Unternehmensführung, das im Gegensatz zum Rechnungswesen konventioneller Art nicht vergangenheits-, sondern zukunftsbezogen ist.

Eine umfassende Unternehmungsplanung ist nämlich nur möglich und sinnvoll, wenn ein klares Unternehmensziel, eine funktionstfähige Organisation und präzise Richtlinien der Unternehmenspolitik vorhanden sind. Jede Planung verliert ihren Sinn, wenn die organisatorischen Voraussetzungen für die Willensbildung und den Führungsentscheid fehlen.

Die Planung in den einzelnen Bereichen ist auf die allgemeine Unternehmungsplanung abzustimmen und betrieblich zu integrieren. Deshalb ist es verfehlt, sich nur auf einen speziellen Planungsbereich zu beschränken. Dies gilt namentlich für die Bauplanung, die eine entsprechende Planung der Produktion und des Absatzes, der Kosten und der Finanzen voraussetzt.

Bei der Unternehmungsplanung handelt es sich somit um systematische, auf umfassenden und sorgfältigen Analysen beruhende und auf anzustrebende Ziele ausgerichtete Entscheidungsvorbereitungen unter dem Gesichtspunkt betriebswirtschaftlicher Optimierung. Damit rückt die Entwicklung der Unternehmung aus dem Bereich des Zufälligen in den Bereich rationaler Gestaltung, die allein den Anforderungen an den modernen Betrieb gerecht werden kann.

# Übersicht über das betriebliche Planungs-System



Die *Bedeutung der Planung* liegt deshalb in ihrem Vorteil gegenüber einer intuitiv, vorwiegend dem Zufall überlassenen Betriebsentwicklung. Eine evolutionäre Planung dagegen nimmt das Heute zum Ausgangspunkt und entwickelt von da her die Ziele. Die Durchleuchtung der Unternehmung mit einem damit verbundenen Festhalten des Ist-Zustandes, eine geistige Inventur sozusagen, die in eine sorgfältige Planung ausmündet, bringt dem Unternehmen wesentliche Vorteile:

- *Bewusste Gestaltung der Unternehmenszukunft durch zweckgerichtete Handlungen*, zum Beispiel rechtzeitige Auswahl geeigneter Massnahmen zur Verwirklichung gesetzter Ziele und weitgehende Vermeidung von unter Zeitnot und -druck zu treffenden Entscheidungen, deren Konsequenzen nicht voll zu übersehen sind.
- *Optimale Mittelverwendung*: Ein rationaler Kapitaleinsatz ist nur durch Zusammenfassung der Kapitalanforderungen des Gesamtunternehmens und ihre Gegenüberstellung mit dem gesamthaft zur Verfügung stehenden Kapital möglich. Die Beurteilung der Verwendungsmöglichkeiten durch einzelne Betriebsbereiche kann nicht zu einem rationalen Kapitaleinsatz führen, denn die für einen Einzelbereich optimale Kapitalverwendung kann unter Berücksichtigung weiterer Kapitalanforderungen unwirtschaftlich sein.
- *Wirksame, zentrale Kontrolle*: Die Abweichung der tatsächlichen Entwicklung von den angestrebten und vorgegebenen Zielen erlaubt die Beurteilung des Betriebsvollzuges.
- *Entlastung der Unternehmensleitung* von täglichem Kleinkram und Routinearbeiten; damit verbunden eine bessere, weil intensivere Lenkung und Ueberwachung des Geschäftsablaufes.
- *Weckung gegenseitigen Verständnisses* unter den verschiedenen Abteilungen durch gemeinsames Erstellen der Teilpläne und deren Planung ist – um noch eine treffende Feststellung des bekannten deutschen Betriebswissenschaftlers Mellerowicz zum Wesen der Planung wiederzugeben – nicht nur mechanische Schätzung, Vorgabe und Kontrolle des Ist am vorgegebenen Soll, sondern – weil dies die Voraussetzung für richtige Vorgabe und volle Erfüllung der Planungsaufgabe ist – ein ständiges Bemühen um die Durchleuchtung der innerbetrieblichen und ausserbetrieblichen Verhältnisse, ein Bemühen um ständige Abstimmung der einzelnen Funktionen (Bereiche), um beste Verfahren in allen Bereichen, um ständige Verbesserung der Organisation, der Unternehmenspolitik, um ständige kurzfristige Kontrolle und Information. Die ständige Durchleuchtung und Ueberprüfung ermöglicht und erzwingt eine dynamische, auf Aenderung und Verbesserung eingestellte Unternehmensführung.

Mit der Planung verknüpft ist die *Forderung nach einem wirtschaftlichen Verhalten* der Unternehmung; denn jedes Wirtschaften bedeutet ein planmässiges Handeln, ein Wählen zwischen verschiedenen Möglichkeiten, nämlich mit geringstmöglichen Mitteln einen bestimmten Erfolg zu erzielen (Sparprinzip), oder mit bestimmten Mitteln einen grösstmöglichen Erfolg zu erzielen (Maximalprinzip). Der *Begriff Wirtschaftlichkeit ist gleichbedeutend mit dem ökonomischen Prinzip, dessen Basis das Planen ist*. Mit seiner Hilfe hat die Unternehmensleitung die Möglichkeit, die Konsequenzen des Wollens mit den dem Unternehmen gegebenen Möglichkeiten des Könnens abzuwägen.

Angesichts der Verzahnung (Interdependenz) der betrieblichen Vorgänge ist die Festlegung des Ausgangspunktes für die Unternehmungsplanung von besonderer Wichtigkeit. Unter den gegenwärtigen Wirtschaftsverhältnissen ist insbeson-

dere eine Kombination von absatz- und gewinngerichteter Planung zweckmässig. Prof. Weinhold (Handelshochschule St. Gallen) spricht klar von einem Primat des Absatzes, dem die übrigen Planungen unterzuordnen sind. Die Möglichkeit der Abstimmung der verschiedenen Planungsbereiche (Kordinierung) auf eine systematische Gesamtplanung des Unternehmens ist in der vorstehenden graphischen Uebersicht dargestellt. Wir werden in den nächsten Ausgaben unserer «Textilindustrie» die genannten Teilpläne erklären.

## Rohstoffe

### IWS – Technisches Zentrum in Ilkley/England IV.

#### *Auf dem Wege zur völligen Maschinenwaschbarkeit von reiner Schurwolle*

Dieser Artikel hätte etwas zügiger mit einem Titel, wie etwa «Vom Traum zur Wirklichkeit», überschrieben werden können, wenn die Problemlösung bereits in nächster Zukunft sowohl für Grosswäschereien wie auch für die Hausfrau auf der Hand läge. So weit sind selbst die Spezialisten des weltmodernen Wollforschungszentrums in Ilkley noch nicht; aber immerhin auf dem Wege dazu. Die Problematik des Waschens von reinwollenen Kleidungsstücken und anderen reinwollenen Bedarfsartikeln ist bekannt und wohl so alt wie die allerersten reinwollenen Gewebe selber. Wenn die Grossmutter einen Schuss Essig in das handwarme Sockenwasser zugab, so hat sie rein empirisch zur Entwicklung der Technik gegen Verfilzung der reinwollenen Socken und Strümpfe beigetragen. Noch heute getraut sich die behutsame und wohl auch erfahrene Hausfrau kaum, feinere Wollsachen anders als von Hand zu waschen. Und dies in einer Zeit, wo der eigene Waschvollautomat ein Statussymbol ist, wie etwa noch vor 20 Jahren das Auto schlechthin ein solches war!

Die in jüngster Zeit erzielten Fortschritte auf dem Gebiet der Polymertechnologie werden es indessen bald ermöglichen, ohne Veränderung der äusseren Erscheinung der Wolle, reinwollene Kleidungsstücke zu waschen, ohne dass die Hausfrau mehr Sorgfalt aufzuwenden genötigt ist als für Kleidungsstücke aus Baumwolle oder Kunstfasern. Das Fernziel der Entwicklung eines besonderen Verfahrens ist sogar die völlige Maschinenwaschbarkeit von reiner Schurwolle. Unsere Hausfrauen gehen somit goldenen Zeiten entgegen, weil in diesem wichtigen Sektor für die Wollindustrie (ich denke selbst an die neuen, zusätzlichen Verkaufsargumente) Entscheidendes getan wird.

Das Technikerteam in Ilkley entwickelte das DCCA-Verfahren, das Rückgrat der in diesem Jahr eingeführten Waschbarkeits-/Schrumpffestigkeits-Spezifikation für Stricksachen mit dem Wollsiegel. Diese Spezifikation sieht die Widerstandsfähigkeit gegen Verfilzung beim Waschen mit der Hand für die Lebensdauer des Kleidungsstückes vor sowie die Waschbarkeit bis zu einem gewissen Grad in sachgemäss konstruierten Haushaltswaschmaschinen.

Oxydationsverfahren verleihen echte Maschinenwaschbarkeit – aber um den Preis schwerer Beschädigungen der Faser. Aus diesem Grunde wurden zwei verschiedene Verfahren der Schrumpffestausrüstung durch Polymere untersucht:

- Beim ersten Verfahren werden organische Lösungsmittel mit darin gelösten Polymeren in Chemischreinigungsmas-